

日本の経営システムの韓日比較

——下請機械中小企業を中心として——

李 尹 備

一 問題の提起

二 日本の経営システムの現在と将来

三 昇進と賃金の決定基準

四 勤労意欲を高める制度

五 QCサークル

六 日本の経営システムの韓国への適用上の問題点

——むすびにかえて——

一 問題の提起

最近、新しい国際化の波は、産業・貿易構造、企業の競争条件、経営技法、そして経営理念に対しても変化を求めており、在来の国境をベースにしたものの見方だけでは、産業や企業の評価は困難になりつつあるように思

える。言い換えれば、国家間の相互依存性は高まってきており、各々の国家は他の国家との関係のうえでみずからを規定ないし位置づけなければならなくなってきたのである。つまり他の国家についての正確な知見が要求されるようになってきたということでもある。

これは、各国の経営現象などについて異同点を発見して、各々の国の特徴を明らかにする比較研究（comparative study）すなわち、比較経営学によって、より可能になる。

周知のごとく、韓日両国は西欧諸国と比べて見ると、比較的文化構造の類似性が高く、一九八六年度からはお互いに第二の貿易相手国となっている。しかも韓国は、経済を初め様々な分野において日本の影響を強く受けて

おり、とりわけ、最近の円高をはじめとする経営環境の変動による日本（中小）企業の韓国進出の急増と、韓国の産業構造の変化と技術水準の向上によって、新しい次元の韓日協力的な分業の必要性が増大している。それゆえ、きめの細かい比較研究を行う必要性が指摘されていることを考えると、両国の企業経営の特徴を明らかにすることは、学術研究と実際の経営に役立つと思う。

かかる比較経営学の立場から見ると、最近の日本経済の良好なパフォーマンスは、日本の企業経営のうまさからくる結果であると言えるし、日本の経営のジャングル論 (Japanese Management Theory Jungle, 1984) が現われるほど、様々な観点からの接近がみられる。

では、日本の経営システムないし技法であると言われる終身雇用制、年功序列制、企業別組合、QCサークルなどが下請中小企業において、どれぐらい適用されており、韓国のそれとの差異はどうであるのか。かつ日本の経営技法の韓国への適用が可能であるとすれば、適用上の問題は何かであるのか。

二 日本の経営システムの現在と将来

経営の国際比較（比較経営）の上で、日本の企業特有の組織を中心とした経営管理制度を日本の経営という。このような日本の経営の統一概念に対して、①経営家族

主義、②集団主義、③人間主義などの議論があり、その将来についても収斂説と非収斂説との立場に分かれている。

かかる日本の経営システムが、今までの日本の企業の発展にマイナスに働かず、むしろプラスとなってきたことが、日本経済の高度成長をもたらした一因だったことは多くの人が指摘しているところである。

しかし、日本の経営は、合理性の面からみてかなり問題のある点もあり、社会の変動によって、次第に変わる可能性もある。すなわち、社会的変化としては、日本経済の成長率の低下、日本の人口の高齢化と重なって、社内の従業員の年齢構成を末広がりのピラミッド型に維持できなくなったこと、国民の意識の変化、技術革新などがあげられる。このため、年功賃金体系を維持するのが次第に困難になりつつあり、年功賃金の見直しが必要となってきた。この点から、日本の経営の大きな柱の終身雇用、年功序列が崩れようとしていると言える。

(1) ここでは、まず下請中小企業における現在の終身雇用制と年功序列制の採用を調べ、その将来はどうなるかを分析してみる。なお、昇進と賃金決定の場合、最も重要視する要因、労働組合が組織されているときの主要議論要素などについて韓日比較を行ない、両国の異同点を明らかにする。

表1は下請中小企業における日本的経営システムの現在と将来を示している。終身雇用制の場合、現在日本の下請中小企業の六九・二%が取っており、韓国は九・三%しか取っていない。これは日本の中小企業の場合も終身雇用制が定着していることを意味している。

しかし、将来、このシステムを取りたいという日本の企業は一七・六%と減少しており、混合形態にしたいという企業は六六・五%となっている。これは日本の経済成長率の鈍化とか人口の高齢化、国民の意識の変化、技術革新などの経営環境の変化と関連づけられる。

一方、韓国の場合、三八・五%の企業が将来に終身雇用制を取りたいと答えている。現在の韓国の状況に対して見ると、離職率が高く、そのため、QCサークルの実施、従業員教育、その他の経営上の問題点が発生することと考えると、中小企業でも終身雇用制の実施、少なくとも従業員の定着の高さが望ましいと思われる。

(2) 次いで、年功序列制の場合を見ると、日本の中小企業の二〇・五%、韓国企業の一四・六%がこのシステムを取っている。しかし、将来取りたいという企業に対して見ると、日本企業のほうは一・七%にすぎなく、韓国のそれは二四・二%である。終身雇用制と年功序列制は表裏一体の関係にあるとすれば、これから日本企業におけるこの両制度は変化していくと思われる。

(3) 社員の育成方法においても日本の場合、ゼネラリストを中心とする企業より混合形態とする企業が多い。これはこれまでの大企業のゼネラリストを中心とする場合とは異なる面がある。韓国の場合、将来にはゼネラリストを中心としたいという企業が五〇%を越えている。

(4) 社員の中途採用について見ると、日本企業は八四・八%、韓国の方は九三・九%がそれを実施している。特に、一般従業員の中途採用の場合、日本企業の七七・一%、韓国企業の八一・五%が行なっている。管理職・専門職の場合も、日本企業の三四・一%、韓国企業の六一・三%が行なっている。両国共に一般従業員の中途採用比率が高いということは共通点であるが、韓国のその比率が日本のそれより高いというのは終身雇用制が相対的に確立しておらず、これは離職率の高さ、かつ日本と比べて相対的に高度成長期であって、生産規模の拡大などと関連づけられる。

(5) 労働組合の組織率に対して見ると、日本のほうは五一・六%、韓国の方は一四・六%である。しかし、韓国の場合、最近三年間労働組合の組織率は急激に高まりつつある。労働組合の仕事の中で、労使間の議論項目を見ると、日本のほうは賃金、給与、福利厚生、作業条件、生産性向上がその主要テーマであるのに対して、韓国は賃金、給与、福利厚生、作業条件の順である。

表1 日本の経営システムの現在と将来

内 容		国 別	日 本		韓 国	
			社 (%)	回答企業数	社 (%)	回答企業数
終身雇用制	現在	①とっている ②能力主義と混合形態 ③とっていない	128(69.2) 47(25.4) 10(5.4)	185 社	12(9.3) 50(38.8) 67(51.9)	129 社
	将来	①とりたい ②混合形態にしたい ③とりたくない	31(17.6) 117(66.5) 28(15.9)	176 社	50(38.5) 70(53.8) 10(7.7)	130 社
年功序列制	現在	①とっている ②能力主義と混合形態 ③とっていない	38(20.5) 127(68.6) 20(10.8)	185 社	19(14.6) 65(50.0) 46(35.4)	130 社
	将来	①とりたい ②混合形態にしたい ③とりたくない	3(1.7) 116(64.4) 61(33.9)	180 社	29(24.2) 77(64.2) 13(10.8)	119 社
社員の育成	現在	①ゼネラリスト中心 ②混合形態 ③専門家中心	10(5.5) 134(73.2) 39(21.3)	183 社	46(34.3) 56(41.8) 32(23.9)	134 社
	将来	①ゼネラリストを中心にしたい ②混合形態にしたい ③専門家を中心にしたい	27(15.0) 131(72.8) 22(12.2)	180 社	65(51.2) 31(24.4) 31(24.4)	127 社
社員の 中途採用	やっている		156(84.8)	184 社	124(93.9)	132 社
	内 容	一般従業員の場合	142(77.1)	184 社	101(81.5)	132 社
		その年の採用者に対する比率*	30.1(31.72)	142 社	22.9(29.04)	101 社
		管理職・専門職の場合	63(34.1)	184 社	76(61.3)	132 社
		その年の採用者に対する比率*	6.6(14.07)	142 社	8.3(15.01)	124 社
労働組合	組織されている		95(51.6)	184 社	20(14.6)	137 社
	議 論 項 目	①賃金、給与	84(88.4)	95 社	20(100)	20 社
		②作業条件	50(52.6)		12(60.0)	
		③福利厚生	56(58.9)		19(95.0)	
		④従業員の能力開発	15(15.8)		3(15.0)	
		⑤経営参加	5(5.3)		3(15.0)	
		⑥生産性向上	46(48.4)		9(45.0)	
		⑦その他	1(1.0)		0(0)	

*社員の中途採用の比率項目の内、その年の採用者対比の単位は%，カッコ内の数字は標準偏差である。

三 昇進と賃金の決定基準

日本の経営の特質の一つとして多くの学者によって論じられてきた年功序列制は、年功賃金制と年功昇進制に分けられるが、これについてはより詳しく韓日比較を行なう必要性がある。

この年功序列制とは、能力の無い者も仲間として保護する実質平等主義を基盤に、生活の必要に応じて賃金を得られるという相互扶助の考えを入れ、そこに集団内の秩序維持のための上下関係を含めた日本の集団主義の典型的な制度の一つである。このような年功序列制は、企業内の秩序の維持、平等感の涵養、終身雇用制の補強からくる企業への一体化すなわち、帰属意識の強化に貢献している。

しかし、反面、能力主義、実績主義の否定から、能力のある者の働く意欲を低下させると言われ、効率的経営にとっては障害であるとされてきた。日本の企業が最近高い生産性をあげてきたのは、純粹の年功制でなく、かなり能力主義を導入していること、および身分、学歴による序列の差はほとんど解消させていること、昇進については、部課長に昇進する最低年齢は決まっており、その点で年功が生きているが、あとは全く能力と実績で昇進が決定されているといわれる。

現在の日本の人事制度は、客観的には、年功序列を色濃く残しているが、しかし、昔に比較し近年では十分に競争的な状況になっており、能力ある優秀な者には大きな機会が与えられていると考えられているだろう。

現実の下請中企業の場合、先に見たように、このような年功序列制を取っている中小企業は日本のほうが二〇・五%、韓国のはうは一四・六%で、実際にはあまりこの制度を取っていないことがわかる。日本における年功序列制の形成とか変遷過程などに接することは本研究の範囲を越える。ただ、現在の韓日両国の下請中小企業における昇進と賃金の決定基準の比較は、日本の経営の展望などに関連づけて見るとそれなりの意義があると言える。

表2が昇進と賃金の決定基準の韓日比較を行なったものである。

まず、昇進の決定基準を順位別に見ると、日本企業の場合、職務能力、実績、人格、一般知識の順であり、その他の項目はあまり重視していない。韓国の場合は、職務能力、実績、勤続年数、一般知識、人格、学歴の順である。いずれも縁故は重視していない。賃金決定の基準についてもほとんど同じ説明ができる。ただ、日本の場合、年齢とか勤続年数は昇進の場合とは違って、ある程度は重視している。

表2 昇進と賃金の決定基準

	昇進の場合		賃金決定の場合	
	日 本	韓 国	日 本	韓 国
①年 齢	3.25(0.87)	3.25(0.93)	2.82(0.82)	3.22(0.96)
回答企業数	181 社	127 社	185 社	126 社
②勤続年数	3.21(0.88)	2.20(1.01)	2.82(0.81)	2.18(1.01)
回答企業数	183 社	133 社	184 社	133 社
③学 歴	3.23(0.99)	2.53(0.82)	3.11(1.00)	2.73(0.95)
回答企業数	184 社	131 社	185 社	130 社
④一般知識	2.21(0.84)	2.20(0.95)	2.50(0.92)	2.27(1.02)
回答企業数	186 社	130 社	185 社	130 社
⑤職務能力	1.58(0.62)	1.79(0.82)	1.76(0.76)	1.88(0.85)
回答企業数	186 社	130 社	186 社	130 社
⑥実 績	1.75(0.69)	2.11(1.01)	1.83(0.78)	2.25(1.04)
回答企業数	186 社	132 社	186 社	132 社
⑦人 格	2.11(0.87)	2.50(0.95)	2.17(0.90)	2.75(0.91)
回答企業数	185 社	129 社	184 社	129 社
⑧縁 故	4.36(0.88)	3.86(1.06)	4.42(0.85)	3.94(1.03)
回答企業数	185 社	128 社	181 社	128 社
⑨そ の 他	3.46(1.13)	2.47(1.12)	3.46(1.20)	2.47(1.07)
回答企業数	13 社	17 社	13 社	19 社

- ・数字は妥当性スコア（まったくそのとおり：1点，中程度：3点，まったく違う：5点のスケール評価）である。
- ・カッコ内の数字は標準偏差である。

表3は因子分析 (factor analysis) による賃金の決定基準を比較したものである。初期因子法 (initial factor method) は主成分法を取り、バリマックス (varimax)

回転後の因子パターンを見ると、日本企業の場合、昇進決定基準に対する第一因子の因子負荷量は次のようである。すなわち、職務能力 0.83845 、人格 0.733949 、一般知識としての能力 0.68601 、実績 0.64488 である。これは結局、能率ないし職務遂行能力に対する因子であると言える。第二因子の負荷量は、勤続年数 0.88792 、年齢 0.87871 、学歴 0.64039 の順で、これは年功序列制を示している。第三因子に対する因子負荷量は縁故 0.90199 である。

韓国企業の昇進の決定基準も日本企業と同じである。ただ、学歴の場合、日本の企業第二因子のほうに入っているのに対して、韓国のほうは第一因子のほうに入ることがわかる。結局、昇進の場合、他の要素とともに学歴の重視は、まだ韓国が学歴社会であるという事実を因子分析の結果から言える。賃金決定の基準も昇進の決定基準と同じ解釈ができる。すなわち、韓日両国ともに職務給ないし職能給であると言えるし、年功賃金制を取っていないと言える。このことは年齢と勤続年数が第二因子に属していることからいえる。

ただ、昇進の場合と同じように、学歴の変数が日本のほうは第二因子に属し、韓国のほうは第一因子に属している。

要するに、現在の韓国の企業の場合、賃金と昇進における学歴の重視は次第に減少しつつあるとは言うものの、まだ日本の企業と比べて高い比重を占めていると言える。

四 勤労意欲を高める制度

比較経営学の接近方法の一つである行動科学的接近法によると、現代企業で、一般従業員の勤労意欲を増進させるためには、自己実現の欲求を満たすようにすることが最も重要で、賃金、作業条件の充実などの単に生理的・経済的欲求を満たすだけでは勤労意欲の増進にはつながらないと主張している。

現代の日本企業の、勤労意欲を増進させるための労務管理の考え方として、本社従業員に対しては、仕事そのものの充実、上司との人間関係、給与・賃金の順で重視しているが、現場従業員に対しては全く逆で作業条件、給与・賃金、上司との人間関係、仕事そのものの充実の順で重視しているといわれる。

このように、現実の企業はブルーカラーとホワイトカラーの人々に対して異なった考え方で対処しているが、日本の企業全体からみた場合は、経済的欲求よりも自己

表3 賃金の決定基準 (因子分析)

日本の中小企業の場合				
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
①年 齢	-0.10378	0.87871	-0.10580	
②勤続年数	-0.01343	0.88792	0.10600	
③学 歴	0.00161	0.64039	0.41089	
④一般知識	0.68601	0.09288	0.13870	
⑤職務能力	0.83845	-0.05682	-0.16560	
⑥実 績	0.64488	-0.16134	-0.29841	
⑦人 格	0.73949	-0.05943	-0.04374	
⑧縁 故	-0.13065	0.07526	0.90199	
	1	2	3	
EIGENVALUE	2.556702	1.844261	0.923553	
DIFFERENCE	0.712442	0.920708	0.159657	
PROPORTION	0.3196	0.2305	0.1154	
CUMULATIVE	0.3196	0.5501	0.6656	
Final Commuality Estimates: TOTAL=5.324516				
①年 齢	②勤続年数	③学 歴	④一般知識	
0.794091	0.799824	0.578928	0.498471	
⑤職務能力	⑥実 績	⑦人 格	⑧縁 故	
0.733641	0.530948	0.552295	0.836319	
韓国の中小企業の場合				
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
①年 齢	0.04090	0.85290	0.15542	
②勤続年数	0.31276	0.80638	-0.05153	
③学 歴	0.69436	0.06318	0.16361	
④一般知識	0.83722	0.02904	0.02474	
⑤職務能力	0.72038	0.19413	-0.37726	
⑥実 績	0.76714	0.27530	-0.05174	
⑦人 格	0.67076	0.27118	0.33431	
⑧縁 故	0.06744	0.09503	0.92574	
	1	2	3	
EIGENVALUE	3.322084	1.261203	1.007721	
DIFFERENCE	2.060881	0.253482	0.300056	
PROPORTION	0.4153	0.1577	0.1260	
CUMULATIVE	0.4153	0.5729	0.6989	
Final Commuality Estimates: TOTAL=5.591009				
①年 齢	②勤続年数	③学 歴	④一般知識	
0.753272	0.750727	0.512889	0.702396	
⑤職務能力	⑥実 績	⑦人 格	⑧縁 故	
0.698962	0.666969	0.635224	0.870570	

実現の欲求を重視する考え方がモラルの向上には有効である。モラルの向上に有効なのは、特に大企業に対してである。

しかし、行動科学的接近法による勤労意欲の増進方法が下請中小企業にもそのまま当てはまるかどうかは別個

の問題であるといえる。

表4が韓日両国の下請中小企業の取っている勤労意欲を高める制度である。まず、順位別にみると、日本企業の場合、提案制度(七五・七%)、小集団活動(六〇・五%)、目標管理制度(三七・八%)、報償制度(二八・四

表4 勤労意欲を高める制度

(単位：社)

内 容	国 別	
	日 本	韓 国
①課業標準設定についての目標管理制度	70(37.8)	50(35.7)
②ジョブ・ローテーション（職務部署を転換する制度）	27(14.6)	15(10.7)
③職務拡大・充実（単純な職務を減少させ職務内容を拡大）	22(11.9)	28(20.0)
④仕事達成に対する報償制度	34(18.4)	60(42.9)
⑤提案制度	140(75.7)	72(51.4)
⑥小集団活動	112(60.5)	25(17.9)
⑦その他	8(4.3)	4(2.9)
回答企業数	185 社	140 社

注：カッコ内の数字は％を示す。

％の順であり、ジョブ・ローテーションとか職務拡大・職務充実はあまり取っていないことがわかる。韓国企業のほうは提案制度（五一・四％）、報償制度（四二・九％）、目標管理制度（三五・七％）、小集団活動（一七・九％）の順である。

両国ともに提案制度を重視する点とジョブ・ローテーション、職務拡大・充実の比重が低いところは共通点がある。しかし、小集団活動の項目は日本企業のほうが韓国のそれより四二・六％高く、これはQCサークルの導入率と関係があると思われる。一方、報償制度の項目は韓国のほうが日本のほうより二四・五％高い。

ただし、これまでの個々の制度の実施が企業の業績ないし経営成果とどのぐらい関係があるかに対して究明できた研究はあまりみられない。

五 QCサークル

現在日本の下請取引慣行についてみると、価格、品質、納期の三要素のうち、品質保証が最優先で要求される。従って、親企業と下請企業との間には製品の品質向上確保のために管理技術情報の交流が活発に進められている。例えば、現在のエレクトロニクス分野ばかりでなく、自動車部門でもPPM保証（Parts Per Million；百万個に数個の不良率保証）が一般化しており、親企業の要請で、

下請企業はPPM保証のための生産技術の自動化、QC活動の普及などに積極的に取り組んでおり、最近はCIM, IMSまで発展している。

では、過去の日本の品質水準はどうであったのか。第二次世界大戦後の一九五〇年代に、その当時、外国に輸出されていた日本製品に対して、ひところ「安かろう、悪かろう」といった蔑称的評価がなされた時代があったといわれている。すなわち日本においても、一九七〇年以前の日本製品の品質水準は決して卓越したものではなかった。米国から輸入された品質管理技法は、大企業ではほぼ一九六〇年代前半までに吸収されたが、中小企業にまでは普及していなかった。一九六〇年代後半になると、日本の機械工業は輸出主導の成長過程にはいるが、生産の過半を担う下請中小企業の品質管理の弱さがその発展の大きな制約として問題視されるようになり、下請企業に対する品質管理などの生産管理技術の下請企業への移転が親企業のイニシアティブによってなされるようになった。

こうして下請企業にたいして近代的な品質管理技法がいったん導入されると、その品質管理の目標値は長期継続的な取引関係を通じて段階的に引き上げられていった。この間、親企業から継続的な指導がなされたが、下請企業間の厳しい競争を通じて目標水準を達成できない企業

は整理・淘汰された。

今日の卓越した品質管理にはここ二〇年の親企業の指導の累積的な成果である。先に述べたように、最近では日本企業の品質はPPM単位で管理されており、自動車工業や家庭電機産業では、品質管理は完全にサプライヤー側の責任で実施する「無検査」体制へと移行しつつある。

過去の日本と似たような評価が、少なくとも一九六〇年代から一九七〇年代初頭にかけて、海外で韓国製品に對して一般的に与えられていたことだけは確かである。

それほど当時の韓国製品は、その価格面において極めて低廉であり、その品質面でも至って粗雑そのものであったと言えよう。正確な統計はないが、当時の製品不良率が二〇%以上であったと言われていたことから察しても、そのあたりの評価での韓国製品に対する一般的なものであったかも知れない。

それはともかくも、韓国企業の成長にともない、先進国における品質管理上のいろいろな技法が導入され出してから、製品の品質も向上し出し、従って、不良品率も一桁の数字へと好転し出すのがおよそ一九七〇年代初頭以降からであろう。

表5は、一九八〇年代中期における企業規模別製品不良率を表しているが、これによっても、企業全体でその

表5 韓国の企業規模別の不良率 (1985年) (単位:社)

規模別 \ 不良率	2% 未満	2~3% 未満	3~4% 未満	4~5% 未満	5% 以上	合 計
大 企 業	105(52.0)	40(19.8)	24(11.9)	21(10.4)	12(5.9)	202(42.8)
中 小 企 業	132(48.9)	53(19.6)	33(12.2)	29(10.7)	23(8.5)	270(57.2)
合 計	237(50.2)	93(19.7)	57(12.1)	50(10.6)	35(7.2)	472(100)

カッコ内の数字は%を示す。

〔出所〕ソウル大学校経営研究所編「韓国企業の現況と課題」ソウル大学出版部, 1985, p. 371.

半数以上が一〇数年前の不良率の一〇分の一の線、すなわち二%未満の不良率だけにとどまっていることがわかる。

一九七〇年代になってから、不良率抑制のための品質管理がかなり徹底し出したと言えよう。最もその間に生産施設が改良されたり、生産技術が向上し出したことにもよるが、特に、工業振興庁や中小企業振興公団、あるいは韓国標準協会、韓国生産性本部など官民団体による品質管理への積極的な指導と対策、それに先進技法の導入もそれなりの影響を及ぼしたとも言える。しかし、何と言っても個別企業自体の品質管理上の努力が結局、

不良率の低下へと結び付いていた直接的な原因であったはずである。

品質管理の実施内容は、完成品の検査、作業標準の作成などから不良品の発生状況を的確に把握するためのチェックシート (check sheet) などのいくつかの段階があるが、最近ではコンピュータを用いた高度な品質管理技術が導入されている。その中で、QCサークル (またはそれと同等の職場集団) に関して比較すると表6のようである。

現在の下請機械中小企業のQCサークルの導入率を見ると、日本の企業は一四七社 (七九・五%)、韓国のほうは七五社 (五五・二%) で、かなりの差異がある。導入後の平均経過年数も日本企業のほうが一〇・五年、韓国のほうは五・四年であり、両国間には格差が見える。なお、自主的な活動項目もかなりの差異がみられる。すなわち、その内容としての仕事の遂行方法に対して見ると、日本企業のほうは八五・〇%であるのに、韓国は五四・四%である。使用する機械道具の選定項目は、日本四九・六%、韓国二〇・三%である。このような差異も経済発展ないし産業の歴史と関連した品質管理の実施とQCサークル導入年度と関連づけられるとおもう。

しかし、韓国の下請企業における品質管理技法の導入率とかQCサークルの導入率が日本と比べて低いのは産

表6 QCサークルの導入率 (単位: 社)

		日 本	韓 国
QCサークル導入率		147 (79.5)	75 (55.2)
導入後の経過年数		10.5 年	5.4 年
全社的である場合 (TQC)		116 (83.5)	58 (79.5)
自主的な活動項目	①仕事の遂行方法	125 (85.0)	43 (54.4)
	②サークル内の仕事分担割当	70 (47.6)	41 (51.9)
	③使用する機械道具の選定	73 (49.6)	16 (20.3)
	④サークル全体の仕事量	42 (28.6)	29 (36.7)
	⑤その他	13 (8.8)	0 (0)
回答企業数		180 社	134 社

カッコ内の数字は％を示す。

業の歴史に基づいた経済発展段階格差からの原因が最も大きいのであるが、部分的には、運営方式とか離職率などとも関係があると思われる。これは結局、終身雇用制などのいわゆる日本的経営の問題と関連づけられることである。

六 日本的経営システムの韓国への適用上の問題

点―むすびにかえて―

一国の経営システムないし技法は永久不変のものではなく、国民経済の発展に伴って変化していくとすれば、日本的経営技法の場合も例外ではないといえる。

日本の下請中小企業における終身雇用制とか年功序列制なども、今後、混合形態に変化して行くことが実態調査の結果から明らかになった。

しかし、日本的経営システムないし技法が日本経済の高度成長期から現在に至るまで、日本の経営環境に効率的に適応してきたことは明らかであり、今後、日本と文化的体制的類似性の高い韓国への適用の可能性が大きいと言うことは否定できない。

にもかかわらず、韓国の経営発展のパターンないし存立方式が日本のそれとは異なる所が多く、その他、経済発展段階の格差からくる諸現状の相違によって、現在の日本の経営方式が現在の韓国に直ちに効率的に作用するとは言い難い。

以上を踏まえて、日本的経営システムないし技法の韓国への適用の問題点について考察してみる。

日本的経営システムないし技法は、日本の高度成長期においては、効果的機能を遂行してきた。つまり、新技

術及び経営技法を導入するほうが、自体技術開発より経済成長の為には合理的であった。この際、導入された技術及び経営技法を消化し定着させ、さらに、改良の為に、その担当者としての技術及び経営人力の安定的確保が重要であった。それで、技術及び経営人力の確実な確保の為に、雇用の終身保障、年功序列的昇進・昇給は誘引手段として強力な説得力を持っていたと言われる。

終身雇用制は、言うまでもなく雇用の安定確保を意味するが、これは、年功序列制、企業別労働組合、QCサークルなどと有機的な関係を持ちながら作用している。

しかし、韓国中小企業の場合、日本の中小企業に比べて終身雇用制の導入率、QCサークルの導入率はともに低く、その結果、企業に対する忠誠心が低い。その上、高い離職率によって技術の発展が阻害されており、労働組合の性格も協力関係より競争的性格を持っていて、日本のように企業別組合の性格を持っているとは言い難い。その他、日本のように経営の現場重視思考がまだ確立されておらず、経営者と従業員間、かつ事務・営業職と生産職の間の平等主義も定着していないと言える。

要するに、総合モデルであると言える日本の経営システムないし技法の韓国への部分的適用にはかなりの限界があり、適用の際は、それが現存する経営ないし下請システムにどのように統合されるかを考慮すべきである。

例えば、韓国の下請企業におけるQCサークルの効率適用・運用のためには企業理念、従業員の離職、忠誠心、終身雇用制、技術水準、組織風土、規模、労働組合との関係、親企業関係など様々な面を考慮しながら適用すべきであると思う。

注記

本研究で用いるデータは、韓日両国各々での下請機械中小企業（従業員数20人以上299人以下）を対象とした郵送質問票調査に基づいて収集されたものである。

調査対象は日本の場合、日本経済新聞社の一九八八年版「会社総鑑」未上場会社編で従業員20人以上300人未満の機械工業の中で、親企業を持っている全国の九五四社を抽出した。

韓国の場合、業種、規模を日本のそれにあわせて、中小企業協同組合中央会、中小企業振興公団、機械工業振興会、電子工業振興会などの協力を得て、全国の七〇〇社を抽出した。両国共に社長宛に質問票を郵送した。調査期間は一九八八年一月二二日から一九八八年二月二〇日までであり、有効回答率は日本の場合二〇・二%、韓国の方は二二・九%である。質問票調査の費用の大部分は指導教官であった筑波大学の高柳暁教授の研究費であり、一部は日本組織学会の研究補助費を用いることに

した。

(リー・ユンボ／国際経営研究所研究員)

参考文献

- (1) 韓義泳著「韓国企業経営の実態」東洋経済新報社、一九八八。
- (2) 清水龍瑩著「企業行動と成長要因の分析」有斐閣、一九七九。
- (3) 佐久間賢著「日本の経営の国際性」有斐閣、一九八三。
- (4) 高柳暁著「働きがいの経営学」有斐閣新書、一九八〇。
- (5) 岩田龍子著「日本の経営論争」日本経済新聞社、一九八四。
- (6) 服部民夫著「韓国の経営発展」文真堂、一九八八。
- (7) 朴宇熙著「韓国の技術発展」文真堂、一九八九。
- (8) Keys, J. B. & Miller, T. R. 'The Japanese Management Theory Jungle', 'Academy of Management Review', Vol. 9, No. 2, 1984.
- (9) Shenkar, O. 'Uncovering some paths in the Japanese management', 'Human Systems Management', Vol. 7, 1988.
- (10) England, G. W. & Lee, R. 'Organizational Goals and Expected Behavior Among American, Japanese and Korea Managers, A Comparative Study', 'Academy of Management Journal', Vol. 14, No. 4, 1971.